

УДК 331.2

*М. І. ПОГОРЕЛОВ, Г. В. МИРГОРОД***МОДЕЛЬ БЕСТАРИФНОЇ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ В АНАЛІЗІ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ**

Реформування економіки вимагає створення і забезпечення дієвих ринкових механізмів заробітної плати. Для підприємств найбільш перспективною є модель бестарифної системи оплати праці. Визначення коефіцієнта кваліфікаційного рівня працівника - найбільш відповідальний момент при введенні бестарифної моделі. Розглянуто чотири найбільш великих етапи розробки і впровадження бестарифної оплати праці на підприємстві. Запропоновано застосування цієї форми оплати праці як альтернативи застарілим моделям організації заробітної плати у комерційних структурах.

**Ключові слова:** організація заробітної плати, бестарифна система, преміювання, коефіцієнт кваліфікаційного рівня.

*Н. И. ПОГОРЕЛОВ, А. В. МИРГОРОД***МОДЕЛЬ БЕСТАРИФНОЙ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА В АНАЛИЗЕ ОРГАНИЗАЦИИ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ**

Реформирование экономики требует создания и обеспечения действенных рыночных механизмов заработной платы. Для предприятий наиболее перспективной является модель бестарифной системы оплаты труда. Определение коэффициента квалификационного уровня сотрудника – наиболее ответственный момент при введении бестарифной модели. Рассмотрено четыре важнейших этапа разработки и внедрения бестарифной оплаты труда на производстве. Предложено использование этой формы оплаты труда как альтернативы устаревшим моделям организации заработной платы в коммерческих структурах.

**Ключевые слова:** организация заработной платы, бестарифная система оплаты, премирование, коэффициент квалификации.

*М. I. POGORELOV, H. V. MYRHOROD***THE MODEL OF THE NON-TARIFF SYSTEM OF LABOR COMPENSATION WITHIN THE ANALYSIS OF THE REMUNERATION MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE**

Economy reforms require creation and implementation of effective market mechanisms for remuneration. The disadvantages of existing approaches to the organization of salaries and wages have been detected. The most promising model for enterprises is the non-tariff system of labor compensation. The determination of an employee's qualification level index is the most crucial moment when introducing the non-tariff model. Four most important stages of development and implementation of the non-tariff remuneration of labour at the enterprise are introduced: the issuance of an order as for the preparation to the transition to the new model of remuneration, elaboration of the standard regulations of the non-tariff model of salaries and wages, edition of an order as for the final transition to the new model of salaries and wages, and the analysis of the effectiveness of the new remuneration management. This form of remuneration of labour has been suggested for use as an alternative to outdated models of remuneration systems in commercial structures.

**Keywords:** organization of salaries and wages/remuneration management, non-tariff system, bonuses, qualification level index.

**Вступ.** В умовах ринкових відносин заробітна плата як форма вартості робочої сили може бути визначена як основна частина обсягу життєвих засобів, який повинен отримати працівник в обмін на свою працю при створенні нової продукції або при виробництві послуги. Цей обсяг життєвих коштів повинен бути прийнятний як для ефективного функціонування виробництва, так і для забезпечення розширеного відтворення робочої сили.

Таким чином, реформування економіки вимагає створення і забезпечення дієвих ринкових механізмів заробітної плати. Створення в суспільстві таких регуляторів служить найважливішою передумовою формування ефективних моделей організації заробітної плати на підприємствах.

**Аналіз стану питання.** Організація заробітної плати на підприємствах різних галузей промисловості повинна сприяти ув'язці конкретних показників трудової діяльності працівників з результатами праці всього колективу.

Природно, мова йде про ефективну організацію заробітної плати на кожному підприємстві, а не про продовження порочної практики зрівнялівки між працівниками, яка була притаманна радянській системі господарювання. Однак навіть при найбільшому прагненні до об'єктивності у визначенні результатів праці працівників неможливо уникнути суб'єктивізму, який неодмінно буде присутній на будь-якому підприємстві.

**Практика останніх років і результати численних соціологічних досліджень показують:** головне, що заважає підвищенню зацікавленості працівників у результатах своєї праці, - низький рівень тарифних ставок і посадових окладів, а також порядок їх встановлення.

Перехід до ринкових відносин надав підприємствам і організаціям різних форм власності і господарювання максимальну самостійність у питаннях оплати праці за умови, що оплата здійснюється за рахунок їх власних коштів без виділення на ці цілі асигнувань з бюджету.

© М. І. Погорелов, Г. В. Миргород, 2018

В результаті, на підприємствах з'явилися поняття: "фонд оплати праці", а також ідентичний йому термін "кошти, що направляються на споживання".

Кошти, що направляються підприємством на споживання, об'єднують грошові та натуральні вилігати, що носять індивідуальний характер. До складу фонду оплати праці включаються нараховані підприємством, установою, організацією суми оплати праці в грошовій і натуральній формах за відпрацьоване і невідпрацьований час, стимулюючі доплати і надбавки, компенсаційні виплати, пов'язані з режимом роботи та умовами праці, премії й одноразові заохочувальні виплати, а також виплати на харчування, житло, паливо, що носять регулярний характер.

**Аналіз основних досягнень, постанов і літератури.** Загальновідомо, що правильна організація оплати праці працівників - одна з головних умов ефективної роботи будь-якого підприємства. Але в Україні склалася дивна ситуація з основами організації оплати праці.

Спочатку Декретом КМУ від 31.12.1992 р № 23-92 "Про оплату праці" було передбачено, що в трудовому договорі між власником або уповноваженим ним органом і працівником розмір оплати праці за доручену обсяг роботи при якісному, повному і своєчасному її виконанні може визначатися на безтарифній основі (абзац 9 ст. 5).

Здавалося б, норма, відповідає реаліям того часу, цілком актуальна і в ринкових умовах. Але ось 24.03.1995 р був прийнятий Закон України від 24.03.1995 р № 108/95-ВР "Про оплату праці" (зі змінами та доповненнями, далі - Закон про оплату праці), який встановив, що основою організації оплати праці є тарифна система, яка включає тарифні сітки, тарифні ставки, схеми посадових окладів і тарифно-кваліфікаційні характеристики (довідники).

Законом про оплату праці передбачено, що тарифна система оплати праці використовується для розподілу робіт залежно від їх складності, а працівників - залежно від їх кваліфікації та за розрядами тарифної сітки. Вона є основою формування та диференціації розмірів заробітної плати.

Зрозуміти законодавців складно. Чому вони вирішили повернутися до старої радянської системи з регулювання оплати праці працівників тільки на основі тарифної системи - незрозуміло. Адже ринкова економіка вплинула не тільки на принципи оплати праці, а й на структуру підприємств і види власності в економіці країни. Причисувати в цій ситуації всіх під одну гребінку не можна.

Наявність тарифної системи було зрозуміло при суворій відомчій вертикалі, котра формувалася за галузевим принципом, але навіщо вона комерційним фірмам? Адже і їй зрозуміло, що укладати колективний договір на підприємстві з кількістю працюючих 2-3 чол. безглуздо. А тим більше розробляти

тарифну систему для маленького колективу нарівні з найбільшими підприємствами.

Принципи, закладені тарифної системою, не застосовуватимуться комерційними структурами так само "ефективно", як, наприклад, підприємствами державної форми власності або бюджетними установами.

У зв'язку з цим логічно припустити, що для комерційних структур найбільш перспективна саме модель безтарифної системи оплати праці, що виключає гарантовані тарифні ставки і посадові оклади і використовує принцип пайового розподілу фонду оплати праці між працівниками в залежності від їх кваліфікації та результативності праці. До такого висновку можна прийти ще й тому, що в комерційних фірмах, як правило, один працівник виконує або поєднує кілька посад або професій.

В умовах переходу до ринкових умов господарювання в середині 1990-х ця форма застосовувалася дуже активно і залежала від ряду факторів: кваліфікаційного рівня працівника (від директора до робітника), коефіцієнта трудової участі і фактично відпрацьованого часу.

Сьогодні в Україні на більшості підприємств оплата праці працівників здійснюється відповідно до встановленого ним за штатним розкладом окладом і діючою системою преміювання. Різновидом безтарифної системи оплати праці є, зокрема, контрактна система, але сфера її застосування, згідно з частиною третьою ст. 21 КЗпП України, визначається виключно законами України.

З усього розмаїття існуючих форм і систем оплат праці підприємству потрібно вибрати ту, яка в більшій мірі буде відповідати конкретним умовам виробництва:

- характером продукції, що випускається;
- застосовуваної технології;
- рівнем управління;
- ринку збуту;
- обсягом попиту і т.д.

Слід зазначити, що до сих пір немає достатньо ґрунтовних наукових розробок і рекомендацій по встановленню оптимальних співвідношень в оплаті праці працівників різних категорій і кваліфікаційних груп. Подібні пропорції визначаються, як правило, без глибоких обґрунтувань пропонованих рішень.

#### **Викладення основного матеріалу дослідження.**

Зупинимося детальніше на безтарифні способах оплати праці.

Ми вже говорили, що законодавство України в даний час вимагає застосування всіма підприємствами, в тому числі і комерційними структурами, тільки тарифної системи оплати праці. Отже, бажання застосувати безтарифну систему оплати праці багато в чому буде залежати від оформлення трудових відносин між працівником (працівниками) і власником підприємства. Найголовніше - дотримати гарантії щодо мінімальної заробітної плати.

Мінімальна заробітна плата є державною соціальною гарантією, обов'язковою на всій території України для підприємств усіх форм власності і господарювання.

Суть безтарифної моделі полягає в тому, що всі працівники підприємств і організацій в залежності від їх кваліфікації, посади, професії, значущості виконуваних виробничих функцій діляться на групи. Безтарифна модель організації оплати належить до класу колективних систем оплати праці і представляє одну з її різновидів. При безтарифній моделі організації заробітної плати присвоєння працівнику певного кваліфікаційного рівня не супроводжується паралельним встановленням йому відповідної тарифної ставки, окладу.

При використанні безтарифної системи оплати праці слід відобразити принцип визначення кваліфікаційних рівнів та бальної оцінки трудового внеску працівника. Норми доплат, надбавок і компенсацій власник підприємства встановлює самостійно.

Безтарифна система оплати праці часто ставить заробіток працівника в залежність від кінцевих результатів роботи всього колективу, тому застосування даної системи оплати праці доцільно там, де потрібно створити зацікавленість трудового колективу в кінцевих результатах праці і колективну відповідальність за ці результати. Важливою умовою застосування безтарифної системи оплати праці є наявність трудового колективу, члени якого добре знають один одного і довіряють своїм керівникам. Як правило, це невеликі колективи (бригади) зі стійким складом працівників, включаючи керівників і фахівців.

У найбільш загальному вигляді безтарифний варіант організації заробітної плати можна було б охарактеризувати наступними основними ознаками:

- тісним зв'язком і повною залежністю рівня оплати праці працівника від величини фонду заробітної плати;
- ступенем гарантованості оплати, що базується на присвоєння кожному працівникові постійних коефіцієнтів;
- постійно здійснюваної "оцінкою заслуг" працівника в трудовому колективі, що виражається в установленому коефіцієнті його трудової участі.

Поняття кваліфікаційного рівня в безтарифній системі передбачає також на додаток до цього ще й певний рівень результативності праці. Причому вимоги до забезпечення цієї результативності повинні бути такими ж високими, як і до знань, вмінню і стажу роботи.

Визначення коефіцієнта кваліфікаційного рівня працівника ( $K_i$ ) - найбільш відповідальний момент при розробці та введенні безтарифної системи оплати праці. У практиці застосування безтарифної систем оплати праці склалося два основних методичних підходи до визначення коефіцієнтів кваліфікаційного рівня:

- виходячи з співвідношень в оплаті праці, що фактично склалися в період, що передує введенню або уточненню безтарифної системи праці;

- виходячи з співвідношень в оплаті праці, що впливають з діючих умов оплати праці працівників в період, що передує введенню безтарифної системи.

Методичну основу першого підходу становить положення про те, що фактичний рівень кваліфікації працівника найбільш повно відображає не присвоєний йому розряд (або посадова категорія) і не документи про закінчення тих чи інших навчальних закладів і курсів, а заробітна плата. Більш високий заробіток працівника, в порівнянні з іншими, означає, що цей працівник має не тільки необхідними знаннями і умінням, а й вмє дати раду в більш високих результатах праці.

Для кожної групи співвідношення в оплаті праці різної якості встановлюється у вигляді "вилки" з досить широким діапазоном. Мінімальні значення "вилки" відповідають вихідній кваліфікаційній групі, куди входять працівники найнижчою для даного підприємства кваліфікації. Модель безтарифної системи з використанням "вилки" співвідношень в оплаті праці різної якості характеризується наявністю наступних елементів:

- певною кількістю кваліфікаційних груп;
- встановленими діапазонами (інтервалами) значень коефіцієнтів, співвідношень в оплаті, що відображають можливі індивідуальні відмінності в трудовому внеску працівника в межах тієї чи іншої кваліфікаційної групи;
- заданими коефіцієнтами наростання оплати від однієї кваліфікаційної групи до іншої, що відображають, як правило, фактично сформовані співвідношення в оплаті між цими групами, з деяким коректуванням їх за рахунок усунення явно необґрунтованих розмірів заробітків (при цьому можливі чотири типи наростання коефіцієнтів оплати від групи до групи : рівномірний, прогресивне, регресивне, змішане);
- правилами визначення кількісних значень коефіцієнтів по кожній кваліфікаційній групі;
- вибором базового значення коефіцієнта і умовами його коригування (як базове значення може бути взято мінімальну, середню або максимальне значення інтервалу, відповідно до цього розробляються і умови коригування).

Таким чином, безтарифна система оплати праці виключає гарантовані тарифні ставки і посадові оклади і використовує принципи пайової розподілу фонду оплати праці між працівниками в залежності від їх кваліфікації та результативності праці.

Реалізація безтарифної системи дозволяє значно скоротити масштаби і діапазон застосування різного виду премій, доплат і надбавок або відмовитися від них повністю, оскільки досягнення показників, які стимулюються преміями, доплатами і надбавками, можна забезпечити застосуванням "вилки" співвідношень в

оплаті праці різної якості. Це може значно спростити форми і системи оплати праці, зробити їх більш зрозумілими і доступними для працівників. При цій моделі єдиний фонд оплати праці повинен розподілятися між працівниками практично без залишку.

Заслуговує на увагу і метод бестарифної оплати праці, при якому використовується гнучка система оплати праці, а також комплексна оцінка рівня конкурентоспроможності персоналу.

Відмінна риса системи оплати праці цього методу - наявність в структурі заробітної плати трьох частин (ставок):

- трудової;
- особливої (враховує специфічні умови праці);
- особистої (визначальною величиною доплат залежно від стажу роботи на даному підприємстві).

Базовою величиною служить трудова ставка, яка регулює розмір заробітку працівника відповідно до присвоєним йому внутрішньофірмовим розрядом і категорією. Систему трудових ставок можна представити у вигляді таблиці, де 10 стовпців відповідають загальній кількості категорій, а 15 рядків - кількості розрядів. Робочим-пovременщикам присвоюються категорії з першої по шосту, службовцям - з третьої по п'яту, фахівцям - з четвертої по сьому, керівникам різних рівнів - з п'ятої по десяту.

Можна умовно позначити чотири найбільш великих етапу розробки і впровадження бестарифної оплати праці на підприємстві.

Перший етап - видання наказу по підприємству про підготовку до переходу на нову модель оплати праці, де викладаються основні причини необхідності перетворення в організації заробітної плати, суть і гідності новообраної системи стимулювання, головні заходи, які необхідно реалізувати, із зазначенням термінів і відповідальних за їх виконання; затверджується склад комісії з проведення підготовчої роботи і т.д.

Другий етап - розробка положень бестарифної моделі заробітної плати на підприємстві, сітки співвідношень в оплаті праці різної якості, інших нормативних документів.

Особливо відповідальна робота - створення сітки співвідношень в оплаті праці різної якості як основи організації даної моделі і доповнюють її суть матеріалів. Від цього багато в чому буде залежати ефективність впроваджуваної моделі, сприйнятливості її до кількості, якості і результатів праці працівників, а значить, до здатності зацікавлювати їх у високопродуктивній праці і повної реалізації на своєму робочому місці інтелектуального і фізичного потенціалу. Досконалість і обґрунтованість сітки в значній мірі визначають повноту реалізації принципу соціальної справедливості при розподілі зароблених коштів між працівниками, надійність їх соціальної захищеності в умовах ринкової економіки.

Вельми відповідальна справа - вибір крайніх співвідношень сітки для визначення розриву між мінімальною і максимальною оплатою праці на підприємстві, а також діапазон "вилок", що впливає на міру диференціації розмірів заробітної плати різних кваліфікаційних груп працівників. Це вимагає зваженого підходу і наукового обґрунтування, від якого буде залежати не тільки дієвість організації оплати праці, а й стан мікроклімату в колективі.

Кожен працівник повинен знати, за які досягнення і упущення в роботі і якою мірою значення його співвідношення Кі можуть збільшитися або зменшитися. Умовами підвищення розміру коефіцієнта, а значить, і заробітку працівника, поряд із зазначеними, можуть бути: застосування передових методів праці; ефективне використання обладнання, оснащення; стаж роботи на даній посаді; допомога і передача досвіду товаришам; раціональне використання робочого часу і т. д. Значення коефіцієнта може знижуватися при порушенні правил техніки безпеки, запізнення на роботу, передчасних відходах з робочого місця і т. д.

Міра підвищення або зниження Кі може заздалегідь нормуватися, регламентуватися у вигляді конкретних шкал (припустимо, за прогнул Кі знижується на 0,1 пункт) або встановлюватися безпосередньо в процесі обговорення питання в кожному випадку окремо (за методом середніх експертних оцінок). Як діяти - вирішує колектив. Однак не повинно бути крайнощів. З одного боку, не слід зарегламентувати і заорганізувати цю роботу. Доцільно дати певний простір трудовим колективам, не встановлюючи, як то кажуть, на всі випадки життя нормативи і шкали залежності співвідношень від показників і умов, щоб вони могли самостійно оцінювати значення коефіцієнтів Кі, які зумовлюють розмір заробітної плати кожного працівника. З іншого боку, не можна і спрощувати цю роботу, не використовуючи нормативного оптимуму.

Однак набір критеріїв, показників і умов, за якими визначається фактичний трудовий внесок працівника, не повинен бути великим. Не слід прагнути враховувати при цьому всі, в тому числі недостатньо принципове і другорядне. В іншому випадку і нова бестарифна модель оплати праці, так само, як і діюча раніше тарифна система, буде складною і заплутаною.

Третій етап - видання наказу про перехід на нову модель оплати праці, затвердження розробленого положення з бестарифної системи заробітної плати та сітки співвідношень, складу атестаційної комісії. Четвертий етап - аналізується ефективність організації оплати праці. Через певний час після впровадження моделі (наприклад, через квартал або півріччя) на основі спостережень, обстежень, бесід з працівниками, соціологічних та експертних опитувань доцільно дати попередню оцінку дієвості нововведення в системі організації матеріального

стимулювання. При цьому важливо виявити недоробки і резерви в організації моделі, внести відповідні корективи.

При остаточному нарахуванні заробітку необхідно врахувати інші специфічні особливості підприємства. Це нескладно зробити. До них, зокрема, відносяться робота в нічні зміни, важкі та шкідливі умови праці та ін. Облік нічних змін при розрахунку заробітної плати може бути виражений в перекладі їх в денні зміни в співвідношенні 1: 1,5 або 1: 2. Наприклад, 6 нічних змін при цьому прирівнюються до 9 або 12 денним з відповідною оплатою 9 або 12 робочих змін. Несприятливі умови праці можна враховувати шляхом переведення працівників у вищу кваліфікаційну групу, підвищення значення Кі в діапазоні відповідних "вилок" співвідношень в оплаті праці різної якості або коригування розрахованого по формулі заробітку шляхом множення його на певний коефіцієнт (1,12; 1,24 і т. п.).

**Висновки.** Як альтернативу застарілих систем оплати праці ми в цій статті розглянули бестарифну модель оплати праці, яка не є винаходом нового часу. Сучасне становище в економічній і соціальній сфері сприяє застосуванню цієї форми оплати праці.

Бестарифна модель оплати праці дозволяє позбутися від урівненості, подолати протиріччя між інтересами окремого працівника і підприємства в цілому, сприяє розвитку ініціативи, прагненню працівника підвищувати свій кваліфікаційний і освітній рівень.

В умовах бестарифної моделі оплати праці заробіток кожного працівника повністю залежить перш за все від попиту на вироблену підприємством продукцію, її якості і конкурентоспроможності, результатів роботи і фінансового становища трудового колективу. Багато в чому на остаточний заробіток впливає реальний, фактичний трудовий внесок кожного працівника.

Застосовувати цю систему можна для розрахунку заробітної плати як робочих, так і фахівців. При правильній організації, грамотно розробленої системі критеріїв дана система легко сприймається працівниками підприємства, стимулює їх прагнення до високопродуктивної праці.

#### Список літератури.

1. *Травин В.В., Дятлов В.А.* Менеджмент персонала предприятия. -Москва: Дело, 2000.
2. Декрет КМУ від 31.12.1992 р № 23-92 "Про оплату праці"
3. Закон України про оплату праці.
4. Кодекс законів про працю України.
5. *Солодовник Л.М., Пономаренко П.И.* Экономика производственного предприятия, Учебное пособие, НГУ, Днепропетровск, 2004.
6. "Экспресс анализ законодательных и нормативных актов", №33 (503), 15 августа 2005г. Подписной индекс 40783 [Электронный ресурс]– Режим доступа к журн.: <http://parusconsultant.com>
7. *Перерва П.Г., Мехович С.А., Погорелов М.И., Ларка М.И.* Управління інноваційною діяльністю: Магістерський курс..Частина1. Підручник – Харків: Віровець А.П. «Апостоф», 2011. – 614с.
8. *Перерва П.Г., Мехович С.А., Погорелов М.И., Ларка М.И.* Управління інноваційною діяльністю: Магістерський курс..Частина2. Підручник – Харків: Віровець А.П. «Апостоф», 2011. – 623с
9. Экономика предприятия / За ред. А.М. Покропивоного. – Київ: Віра-Р, 2000. – 360 с.
10. Экономика предприятия / За ред. А.В. Шегди. – Київ: Знання-Прес, 2001. – 335 с.
11. *Глухівська В.В.* Менеджмент: Учеб.для вузов. - Харків, 2011.— 608 с.
12. *Зінченко А.А.* Основы менеджменту: підручник. – Харків, 2010р. – 306с.

#### References (transliterated):

1. Travyn V.V., Dyatlov V.A. *Menedzhment personala predpriyatiya*. -Moskpw: Delo, 2000.
2. Dekret KМУ vid 31.12.1992 r №23-92 "Pro oplatu pratsi"
3. *Zakon Ukrayiny pro oplatu pratsi*.
4. *Kodeks zakoniv pro pratsyu Ukrayiny*.
5. Solodovnyk L.M., Ponomarenko P.Y. *Ekonomyka proyzvodstvennoho predpriyatiya, Uchebnoe posobie*, NHU, Dnepropetrovsk, 2004.
6. "Экспресс анализ законодательных и нормативных актов", №33 (503), 15 avhusta 2005h. Podpisnoy indeks 40783 [Elektronnyy resurs]– Rezhym dostupa k zhurn.: <http://parusconsultant.com>
7. *Pererva P.H., Mekhovych S.A., Pohoryelov M.I., Larka M.I.* *Upravlinnya innovatsiynoyu diyal'nistyu: Mahisters'kyy kurs..Chastyna1*. Pidruchnyk – Kharkiv: Virovets' A.P. «Apostof», 2011. – 614p.
8. *Pererva P.H., Mekhovych S.A., Pohoryelov M.I., Larka M.I.* *Upravlinnya innovatsiynoyu diyal'nistyu: Mahisters'kyy kurs..Chastyna2*. Pidruchnyk – Kharkiv: Virovets' A.P. «Apostof», 2011. – 623p.
9. *Ekonomika pidpriyemstva* / Za red. A.M. Pokropyvnoho. – Kyiv: Vira-R, 2000. – 360 p.
10. *Ekonomika pidpriyemstva* / Za red. A.V. Shehdy. – Kyiv: Znannya-Pris, 2001. – 335 p.
11. *Hlukhivs'ka V.V.* *Menedzhment: Ucheb.dlya vuzov*. - Kharkiv, 2011.— 608 p.
12. *Zinchenko A.A.* *Osnovy menedzhmentu: pidruchnyk*. – Kharkiv, 2010r. – 306p.

Надійшла (received) 17.01.2018

#### Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

**Погорелов Микола Іванович (Погорелов Николай Иванович, Pogorelov Mukola Ivanovich)** – кандидат економічних наук, професор, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», професор кафедри Організації виробництва і управління персоналом; тел.: (073) 020 75 39.

**Миргород Ганна Вадимівна (Миргород Анна Вадимовна, Murhorod Hanna Vadymivna)** – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», студент; (099) 245-77-71, e-mail: ania.mirgorod@gmail.com